

EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR

AUTOR:

YOHANA MILENA CASTILLO CELY

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

Bogotá, 2012

EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR

AUTOR:

YOHANA MILENA CASTILLO CELY

TRABAJO PRESENTADO A:

FANETH SERRANO LEDESMA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

Bogotá, 2012

INTRODUCCIÓN

En el presente texto se desarrolla un análisis del líder en la empresa familiar, tomando como aspectos relevantes las habilidades gerenciales, aptitudes y valores preponderantes que deben resaltarse y afianzarse por la persona que ejerce las funciones de guía dentro del proceso de creación de empresa.

Se determina la importancia de esta figura y la discriminación que debe presentarse para el adecuado manejo de lo que es la familia, los lazos afectivos, el aspecto económico en relación con la empresa, su marco estructural, el manejo de las relaciones interpersonales-laborales y el tema contable, todo ello en pro de sacar adelante en paralelo tanto la familia, como la unidad empresarial.

Resulta interesante adentrarse a conocer los factores preponderantes que se deben tener en cuenta y los temas a separar en la relación familia-empresa para la creación de una empresa familiar, sin fracasar en el intento; pero sobretodo es una invitación a descubrir aquellos aspectos tangenciales que van más allá de la creación de empresa.

1. LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES, APTITUDES Y VALORES.

Al analizar la figura del liderazgo en la empresa familiar desde el punto de vista de las habilidades gerenciales, las aptitudes y los valores se puede establecer la importancia del líder en la empresa familiar, y de esta forma hacer una seria discriminación entre el manejo del liderazgo en la familia y en el negocio para determinar los factores asociados al adecuado tratamiento de la compañía.

En la actualidad resulta común que la familia en su deseo de obtener un ingreso adicional y generar un medio de obtención de recursos para lograr la independencia de cada uno de sus miembros, en una sociedad en la que se encuentra tan marcada la explotación laboral, los altos horarios de trabajo y la dificultad para compartir con la familia por el corto tiempo para ello, tome la decisión de crear empresa.

Al dar inicio al gran sueño empresarial comienza la definición de roles que debe asumir cada uno de los miembros de la familia dentro de la empresa, de acuerdo a sus conocimientos, aptitudes, capacidades, experiencia y demás, y surge la inquietud de quién va a ser el líder que represente la

Compañía. Pero es claro que esta postulación no se da por votación, se da por reconocimiento, por mérito, habilidades, emprendimiento y las aptitudes de liderazgo que haya mostrado la persona al interior de la familia.

A partir de ese momento surge la necesidad de la figura del líder en la empresa, aquella persona que lleve adelante el negocio, que la coloque en una buena posición en el mercado. Resulta relevante poner de presente que en una empresa familiar el líder además de los anteriores conceptos debe guiar también las relaciones familiares y el manejo de aquellos conflictos personales que se puedan llegar a suscitar entre los miembros de la familia, pues desligar una cosa de la otra en muchos aspectos no resulta viable.

Al respecto Raya Natalia, en su texto Modelo para el liderazgo en la empresa familiar: El caso de un directivo descendiente del fundador (2010) señala que:

“El éxito de la empresa familiar puede depender precisamente de las relaciones que mantienen los miembros de una familia que trabaja en un proyecto profesional común, de la gestión adecuada del conflicto y de una profesionalización en el liderazgo, un desarrollo en las habilidades concretas que hacen que el directivo de la empresa familiar se erija como líder.

Teniendo esto en cuenta, se presenta un modelo básico para que un directivo de empresa familiar pueda llegar a profesionalizar esa gestión del negocio, el liderazgo de personas y la gestión de la relación familiar, teniendo como hilo conductor el trabajo en paralelo del autoliderazgo personal o selfcoaching, que aporte coherencia en la dirección del negocio con los valores del directivo.”

De esta forma se infiere que el líder para el proyecto iniciado no necesariamente es el papá por ser el ‘jefe de la casa’ o el hermano mayor, sino que corresponde esta labor a aquella persona que busca una

profesionalización en el liderazgo, convencido de sacar junto con su familia el propósito adelante. Siempre se necesita el empujón de quien organice, guíe y lidere al grupo.

El miembro de la familia que se lanza a esta loable labor tiene una de las tareas más difíciles porque le corresponde, especializarse en el desarrollo de una buena gestión organizacional tomando las habilidades gerenciales, pero especialmente las aptitudes y los valores de quien debe guiar una empresa, desarrollar su potencial personal, transmitirlo a su equipo de trabajo e infundir todas las aptitudes y actitudes del líder en su grupo familiar, que puede resultar un poco más complicado, o más fácil?, un verdadero líder es un educador, un modelo a seguir.

En tal sentido, debe esmerarse por aprender, pero sobre todo por socializar y transmitir aquellos valores y actitudes que enriquezcan como personas a cada uno de los miembros de la familia y que por ese mismo conducto, generen un equipo de trabajo motivado, feliz, a gusto con su empresa, con su proyecto, con su trabajo, deseosos de ser los mejores y con el objetivo común de ser reconocidos no sólo por sus productos, sino por su gente, por su modelo empresarial y laboral, por su actitud de servicio y calidad organizacional.

En primer lugar, el líder debe creer en sí mismo, en sus capacidades, en el potencial que tiene y en la inmensidad de lo que puede llegar a hacer, no debe limitarse, no debe cerrarse en su pensamiento, pues el poder de la mente y de las palabras es definitivamente absoluto, por ende, debe ser un

convencido de ser el mejor, de tener el mejor equipo – y es que qué puede ser más rico que trabajar con tu propia familia?, con la gente que tú quieres?, tener todo el tiempo para compartir con ellos y salir adelante juntos? –.

Hay que soñar, arriesgarse, y emprender el camino hacia la meta... luego en efecto, hay que establecer metas, tener muy claros los objetivos a desarrollar y en el momento en que para ti esto es claro, debes transmitirlo a tu equipo, pues dentro de las habilidades que tiene el líder se encuentra la de contagiar a su grupo de trabajo de todo esto, todos en la familia deben creer en sí mismos, en sus capacidades y en su potencial y tener muy claros los objetivos empresariales, pero sobre todo soñar en grande para tener la mejor compañía.

Al respecto Christian Barnard (1967) indicó “Piense en grande y sus hechos crecerán, piense en pequeño y quedará atrás. Piense que puede y podrá. Todo está en su actitud mental”.

Por su parte, Bertrand Russell (1951) señaló que “cuando un hombre sabe para donde va el mundo entero se aparta para darle paso”, ahora, si nuestra empresa está integrada por cinco o diez personas, es todo un bloque impermeable que si tiene claros sus objetivos y metas puede arrasar con todo aquello que se interponga en el camino para salir adelante. Y no me refiero a pasar por encima de quien sea o de lo que sea, me refiero a superar los inconvenientes, a luchar contra las dificultades y a posicionar el producto en el mercado.

No es fácil, es ardúa la competencia, para las pequeñas y medianas empresas salir a luchar en el mercado no es algo sencillo, pero cuando se tiene claro el objetivo, el poder de nuestra mente y nuestras actitudes como equipo (bloque robusto) nos llevan al éxito.

Resulta necesario tener presente y resaltar aquí que **aunque lograr los objetivos produce una satisfacción muy grande, el viaje es lo que realmente nos hace felices, no el destino**; razón por la cual se debe disfrutar, aprender y aprovechar cada una de las cosas que se hacen en el día a día, en el presente, para nuestra empresa y por y para nuestra familia, pues muchas veces en busca del objetivo final olvidamos vivenciar cada paso que damos y eso, recordemos, eso es la vida.

Ahora bien, volviendo al eje de nuestro tema, las metas se deben fijar a corto, mediano y largo plazo; las metas a corto plazo, son aquellas que se proyectan a un periodo de tiempo de seis meses o menos; las de mediano plazo, van entre los seis meses y tres años y las metas a largo plazo son de tres años en adelante. Nuestras metas a pequeño y a mediano plazo son las que nos llevan a lograr las metas a largo plazo, las grandes metas.

Claras las metas y objetivos en consenso de la familia para la compañía, comienza el camino por recorrer del equipo de trabajo bajo la dirección del guía designado quien debe utilizar sus habilidades gerenciales, sus aptitudes y valores para la obtención del propósito, aquí citaremos algunos aspectos de relevancia para el efecto, que en el sendero del liderazgo dentro de la

empresa familiar son de especial trascendencia y que necesariamente habrá que tener en cuenta para lograr el sueño institucional.

En la empresa familiar, y en cualquier otra empresa el líder no es aquél que busca imponerse, y no puede pensarse que porque se tiene algún estudio adicional o es el que más duro habla en la casa, va a lograr que todos le sigan o cumplan sus órdenes. La empresa no es un fuerte militar de mando, las personas no actuamos en cumplimiento de órdenes, es más, se encuentra demostrado que cuando al ser humano le 'ordenan' porque sí, aunque cumpla con la instrucción lo hace con recelo, con rabia y sin agrado, - o no lo hemos experimentado acaso cuando nos imponen algo?... - por lo que el líder debe buscar en su equipo no la manipulación, no la intimidación, sino la automotivación.

Precisa Jorge Duque Linares en su libro Principios Básicos para Triunfar (2009) respecto a la automotivación que:

"Si usted no se motiva a alcanzar sus metas, no triunfa. Y puede poseer las cualidades y saber cómo hacerlo, pero la motivación lo empuja y le da el poder para lograrlo.

...La tercera manera de lograr hacer que los demás hagan lo que usted quiere que hagan y que lo hagan de buen gusto, es la automotivación, indudablemente es la mejor y la única que a largo plazo funciona. También se le denomina el cambio de actitud, o la motivación por inspiración. El secreto consiste en que ellos entiendan que todo lo que hacen, es por y para su propio beneficio. Si están automotivados, su actitud cambia porque tienen otro pensamiento de sí mismos y del entorno, que proviene de las ganas de progresar y salir adelante. Cuando usted logra que su gente esté auto motivada, independientemente de los problemas o de las dificultades por las que esté pasando, ellos se la juegan para triunfar. Es la única forma como llegarán a alcanzar la excelencia, porque no harán lo estrictamente necesario, sino que realizarán una mejor labor con todo su esfuerzo y cada vez

tratarán de desarrollar al máximo todo su potencial, para su beneficio y el de todo el equipo.”

Otro aspecto importante que debe tener en cuenta el líder es la humildad, la sencillez, pues lo bonito de las personas es que a pesar de tener conocimientos, de tener estudios, de tener riqueza, aptitudes y demás, sea sencillo, comparta todos esos dones maravillosos otorgados por el creador con los demás. El orgullo, la altivez y la prepotencia, no solo alejan a las personas que nos rodean, sino que también alejan las posibilidades y el éxito.

En materia empresarial la creatividad y la innovación son factores de alto impacto, pues dentro del mercado los productos que no llenan estos requisitos se vuelven obsoletos y están llamados al fracaso, lo que perdura y se vuelve preponderante son aquellos productos innovadores que producen satisfacción al cliente porque son nuevos, originales y útiles o porque a pesar que ya existían reaparecen mejorados. El trabajo del líder en este aspecto está en desarrollar y estimular la creatividad en su equipo de trabajo, basados en la libertad de pensamiento y en el respeto por las opiniones de los otros.

La disciplina y la responsabilidad en una empresa de estas características son más preponderantes que en cualquier otra, pues se exige más cuando el negocio debe funcionar por mi propio esfuerzo. Cuando se trabaja para una empresa cualquiera mediante un contrato ya sea a término fijo o indefinido, el empleado se limita a cumplir sus funciones, su horario, ya todas las áreas de la compañía están determinadas y a cambio de mi cumplimiento recibo un

salario que me permite sobrevivir. Por el contrario, en la empresa familiar, no tengo horario, mis funciones pueden ser muchas y depende de mí el aporte que pueda y quiera hacer y con base en ello, lo que puedo llegar a ganar.

En la empresa familiar si no desarrollamos una autodisciplina en cada uno de los miembros del equipo y no elaboramos un trabajo organizado con responsabilidad, esto nos puede llevar al fracaso; desde su ejemplo el líder debe enseñar que el compromiso y el nivel de exigencia son mucho mayores; que para lograr el éxito debemos hacer un sacrificio y un esfuerzo adicional, motivados porque estamos trabajando para nosotros mismos, para ver que mamá y papá no tienen que salir a cumplir extenuantes y agotadores horarios de trabajo; que nuestros hijos pueden compartir con los suyos el tiempo que lo requieran porque al ser dueños de nuestro propio negocio, manejamos un horario más flexible, e.t.c.

Se deben mostrar todos los beneficios para que sean ampliamente observados y ponderados por el equipo, y así, de esta forma, cada uno sin pereza, sin recelo y con una amplia motivación dé todo lo que tiene de sí, explote todo su potencial al servicio de la compañía, bajo los parámetros de la autodisciplina y la responsabilidad, sin sentirse obligado, sino feliz y dedicado a luchar por sus ideales y los de sus familia y proyectar su negocio a la victoria.

Se destaca entonces la importancia del líder en la empresa familiar, no para impartir ordenes como lo hemos señalado, sino para ser un verdadero guía, un educador, un maestro en valores, en principios, que comparta con su

equipo – familia – la vida, la realización personal y profesional, la consecución de un gran sueño, basados en la constancia, el criterio, la justicia, la integridad y la disciplina, con amor por lo que se hace y disfrutando cada una de las actividades y cada segundo de inversión en nuestra propia empresa.

2. DISCRIMINACIÓN ENTRE FAMILIA Y EMPRESA FAMILIAR

Al respecto, la mezcla e interrelación entre lo que es la familia y la empresa llevan a generar discusión y distanciamientos y definitivamente corresponde hacer una seria discriminación entre lo que es la familia y la empresa para llevar adelante el negocio.

En materia familiar resulta un poco más dispendioso entrar a determinar si la instrucción del líder se debe tomar como 'la orden que me da papá', o el camino que debo seguir conforme a la ilustración impartida por el guía en el negocio, quien a partir de su conocimiento está sentando las bases para adelantar el proyecto empresarial.

No es fácil, como viene de decirse entrar a determinar los roles de cada miembro de la familia en la compañía y establecer la discriminación que debe presentarse en estos dos sectores sociales –empresa– y –familia–, y manejar la rebeldía o el desacuerdo en algunos parámetros; pues en una empresa normal, si no estás de acuerdo con lo que dice tu jefe, simplemente callas o expones tu punto de vista basado en argumentos desde la órbita del respeto, porque a la final es tu trabajo el que se puede encontrar en riesgo. En la familia por el contrario, se puede observar rebeldía, grosería y hasta rompimiento de las relaciones.

Resulta muchas veces increíble percibir cómo fluyen más las relaciones entre terceros que con la propia familia, es triste a veces observar que resulta más fácil no respetar las opiniones de los seres queridos o burlarlas y allí es donde está el trabajo del líder para su empresa. Se deben diferenciar las relaciones padre-hijo, hermano-hermana, jefe-empleado.

Existe un aprovechamiento de la condición de miembro de la familia para pensar que por ende, nunca será sacado de la empresa, cumpla o no con las funciones asignadas y además, existen fallas en el sistema de dirección por considerarse abusivamente que a la final todos deben tolerar cualquier irresponsabilidad que se presente. Es pertinente fijar reglas claras para que como organización la compañía funcione.

Al respecto señalan algunos autores que “Entender la empresa familiar a partir de dos sistemas distintos que interactúan, plantea la existencia de funciones, reglas, roles, y contextos diferentes según hagan referencia a uno u otro sistema, lo que conlleva que ambos sistemas tengan tendencia a desordenarse mutuamente al generarse confusión entre los límites de uno y otro.” (Davis, 1980; Kepner, 1983; Lanberg, 1983; Holland y Bulton, 1984; Carlock y Ward, 2001).

Es aquí donde resulta de especial importancia hacer una seria discriminación entre los dos sectores, para manejar la familia desde su perspectiva común y tradicional y el negocio desde el ámbito empresarial; pues llevar a interrelacionarlos, ya con las pataletas y el boicoteo a la autoridad en uno, o

la rigidez, disciplina y seriedad del otro, puede tener un efecto negativo que conlleve a la destrucción de ambos.

Adicional a ello, como falencia también se encuentra la mezcla entre el capital del patrimonio personal y el patrimonio de la empresa, de no separarse éstos, ello también puede conllevar a la extinción de la organización; pues en últimas no podrá definirse cuál fue el aporte de cada miembro y de allí, cuáles los rendimientos para la reinversión y cuáles las utilidades objeto de distribución de acuerdo a la participación; en virtud de lo cual desde el inicio de la compañía o a partir de este momento si aún no se ha hecho y así se ha venido manejando, entrar a realizar un aporte social patrimonial y llevar administrativamente la contabilidad separada.

Erróneamente se maneja la misma fuente de financiación y el mismo flujo de caja para ambos sectores y el dinero que genera la empresa sirve tanto para cubrir gastos de funcionamiento de la compañía, proveedores, empleados, como el colegio de los hijos, la luz, el agua, la comida, la atención de los clientes y hasta la empleada de la casa; lo que constituye un gran yerro en el direccionamiento de la compañía. De no lograrse una seria diferenciación en el aspecto contable de ambos segmentos también puede llevar al fracaso institucional.

No obstante, pertinente resulta traer a colación el artículo empresa familiar o familia empresaria? (2010) que señala que “aunque los datos puedan resultar desanimantes, existen empresas familiares tan exitosas como Wal-Mart (con 1.900.000 empleados y una facturación de US\$ 315.000 millones);

Ford (364.000 empleados y una facturación de US\$ 177.000 millones) y Cargill (84.000 empleados y una facturación de US\$ 150.000 millones). Estas empresas permiten entender que, **bien llevadas, las empresas familiares producen un gran rendimiento y perviven en el tiempo.**”

Lo anterior nos lleva a concluir que definitivamente la tarea del líder es más compleja en la empresa familiar que en cualquier otra organización, pues corresponde hacer una seria discriminación en factores relevantes para ambos sectores –familia– y –empresa– (economía, contabilidad, relaciones interpersonales, lazos familiares, estructura organizacional, principios empresariales), pero sin dejar de lado que ambas se encuentran totalmente relacionadas y ligadas y que resulta imposible separar una de la otra sin que las dos se vean afectadas.

Al respecto, quiero compartir el poema instantes de Jorge Luis Borges y reiterar que lo realmente maravilloso de la vida, es disfrutar de lo que tienes segundo a segundo; de tu empresa familiar, el acompañar a tus seres queridos y experimentar con ellos el paso a paso del camino al éxito gozando cada ocurrencia, cada aporte, cada sueño, cada luz de innovación y creatividad para que cuando el camino cese en esta vida, puedas decir fui feliz... y todos quienes compartieron contigo, digan fuimos felices por haberte tenido... y por todo lo logrado con amor y enseñanza...; lo que el verdadero líder debe proyectar a su equipo en el fondo es esto.

Es claro que si bien hay que seguir unos direccionamientos estrictos y enfocados al desarrollo empresarial, no se puede dejar de lado, lo que

constituye el verdadero sentido de la vida y es ese compartir con las personas que se quieren, esto es, con la familia.

“Si pudiera vivir nuevamente mi vida en la próxima trataría de cometer más errores.

No intentaría ser tan perfecto, me relajaría más. Sería más tonto de lo que he sido.

De hecho, tomaría muy pocas cosas con seriedad. Sería menos higiénico. Correría más riesgos

Haría más viajes, contemplaría más atardeceres. Subiría más montañas y nadaría más ríos.

Iría a los lugares donde nunca he ido, comería más helados y menos habas, tendría más problemas reales y menos imaginarios.

Yo fui una de esas personas que vivió sensata y prolíficamente cada minuto de su vida; claro que tuve momentos de alegría; pero si pudiera volver atrás..., trataría de tener solamente buenos momentos.

Por si aún no lo saben, de eso está hecha la vida, sólo de momentos... No te pierdas el de ahora.

Yo era de esos que nunca iban a ninguna parte, sin llevar un termómetro, una bolsa de agua caliente, un paraguas y un paracaídas.

Si pudiera volver a vivir, comenzaría a andar descalzo a principio de la primavera y seguiría así hasta concluir el otoño.

Daría más vueltas en carreta, contemplaría más amaneceres y jugaría con más niños... Si tuviera otra vez la vida por delante.

Pero ya tengo 85 años y sé que me estoy muriendo.

Se vive tan sólo una vez, tan sólo un instante, no te pierdas de nada...” (Jorge Luis Borges).

Es contundente para mí dejar este mensaje, por cuanto reitero lo más importante de la construcción de la Unidad Empresarial con el grupo familiar es precisamente el compartir y disfrutar cada momento y cada realización de la compañía y el logro de los objetivos, ya que como lo indicamos al inicio, la empresa familiar surge como una necesidad de buscar una mejoría para el grupo familiar, pero no debemos esperar al logro del objetivo, o a los 85 años

de edad, como lo precisa Borges en su poema, para disfrutar sin tanto recelo el inicio y avance de ese sueño conjunto con las personas que más queremos.

La creación de empresa con la familia no se puede convertir en una 'tortura empresarial'; ni generar ambientes peores de los que puedes encontrar en una compañía normal en donde se pueda ser empleado; ni establecer exigencias imposibles de alcanzar; pues desafortunadamente en muchos casos, eso es lo que pasa y el líder desborda sus límites y se convierte en un dictador, peor que cualquier mal jefe que haya tenido cualquiera de los miembros de la familia en sus empleos.

Se requiere un esfuerzo adicional a un trabajo normal y por lo tanto, debe hacerse con el mayor cariño, con el mayor esmero y para eso, la motivación infundida por el líder y la profesionalización de su labor es clave en el desarrollo personal y profesional de cada uno de los miembros de su familia y equipo de trabajo para obtener el mejor y el mayor resultado.

Finalmente aunque está claro que separar la familia de la empresa no es posible, si deben marcarse serios parámetros de diferenciación que deben ser bien manejados por el líder para no herir susceptibilidades y erigir al buen desarrollo y desempeño de la compañía poniendo en marcha sus habilidades gerenciales, aptitudes y valores en los aspectos relevantes asociados al adecuado tratamiento de la compañía que se marcaron a lo largo del texto, como la economía y las relaciones interpersonales, para alcanzar el éxito empresarial - familiar.

CONCLUSIONES

Se destaca la importancia del líder en la empresa familiar, no para impartir órdenes, sino para ser un verdadero guía, un educador, un maestro en valores, en principios, que comparta con su equipo – familia – la vida, la realización personal y profesional, la consecución de un gran sueño, basados en la constancia, el criterio, la justicia, la integridad y la disciplina, con amor por lo que se hace y disfrutando cada una de las actividades y cada segundo de inversión en nuestra propia empresa.

La tarea del líder es más compleja en la empresa familiar que en cualquier otra organización, pues corresponde hacer una seria discriminación en factores relevantes para ambos sectores –familia– y –empresa– (economía, contabilidad, relaciones interpersonales, lazos familiares, estructura organizacional, principios empresariales e.t.c); pero sin dejar de lado que ambas se encuentran totalmente relacionadas y ligadas y que resulta imposible separar una de la otra sin que las dos se vean afectadas.

Se reitera que lo realmente maravilloso de la vida, es disfrutar de lo que tienes segundo a segundo; de tu empresa familiar, el acompañar a tus seres queridos y experimentar con ellos el paso a paso del camino al éxito gozando cada ocurrencia, cada aporte, cada sueño, cada luz de innovación y creatividad para que cuando el camino cese en esta vida, puedas decir fui

feliz... y todos quienes compartieron contigo, digan fuimos felices por haberte tenido... y por todo lo logrado con amor y enseñanza...; lo que el verdadero líder debe proyectar a su equipo en el fondo es esto.

Es claro que si bien hay que seguir unos direccionamientos estrictos y enfocados al desarrollo empresarial, no se puede dejar de lado, lo que constituye el verdadero sentido de la vida y es ese compartir con las personas que se quieren, esto es, la familia.

Finalmente aunque está claro que separar la familia de la empresa no es posible, si deben marcarse serios parámetros de diferenciación que deben ser bien manejados por el líder para no herir susceptibilidades y erigir al buen desarrollo y desempeño de la compañía poniendo en marcha sus habilidades gerenciales, aptitudes y valores en los aspectos relevantes asociados al adecuado tratamiento de la compañía que se marcaron a lo largo del texto, como la economía y las relaciones interpersonales para alcanzar el éxito empresarial familiar.

BIBLIOGRAFÍA

Duque Linares, Jorge, Proyecto de vida, editorial Formas e Impresos S.A., Bogotá, 1998.

Duque Linares, Jorge, El arte de ser maestro, editorial Formas e Impresos S.A., Bogotá, 2000.

Duque Linares, Jorge, Principios básicos para triunfar, editorial Formas e Impresos S.A., Bogotá, 2005.

Duque Linares, Jorge, Descubra su potencial, editorial Formas e Impresos S.A., Bogotá, 2007.

Forero Herrera, Luis Gabriel, Liderazgo por valores, editorial Buena semilla, Bogotá, 2010.

http://innovacioneducativa.upm.es/jimcue_09/comunicaciones/04_55-62_Modelo_liderazgo.pdf

http://www.fbkonline.com/es/empresa/publicaciones/el_desempeno_en_la_ef.pdf

http://www.degerencia.com/articulo/empresas_familiares_y_empresas_de_familia_conoce_la_diferencia

http://www.cpii.org.ar/resourcenter/data/De_empresa_familiar_a_familia_empresaria.pdf

http://www.degerencia.com/articulo/de_empresa_familiar_a_familia_empresa_ria

http://personales.ya.com/aeca/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/cd/39d.pdf

<http://jcvalda.wordpress.com/2009/08/24/empresa-familiar-y-familia-empresaria-diferencias/>

<http://cedef.itam.mx/PDF/DiagnosticodeunaEmpresaFamiliar.pdf>

<http://www.portafolio.co/negocios/la-empresa-familiar-la-familia-empresaria>

http://www.uv.es/catedraempresafamiliar/Compromiso_Empresa_Familiar.pdf

<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/empresas-familiares-negocios-pymes-coaching.html>

<http://www.redempresariosvisa.com/IdeasCenter/Article/administracion-de-la-empresa-familiar>